

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN

(STUDI PADA KARYAWAN TETAP PG KEBON AGUNG MALANG)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**REVILIA DIAN RISMAYANTI
NIM. 14503020111106**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*
Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada
Karyawan Tetap PG Kebon Agung)

Disusun oleh : Revilia Dian Rismayanti

NIM : 145030201111106

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 20 April 2018

Komisi Pembimbing
Ketua

Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota

Edlyn Khurotul A, S.AP., M.AB., MBA
NIP. 2013087 0531 2 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 21 Mei 2018

Jam : 08.00 WIB

Skripsi atas nama : Revilia Dian Rismayanti

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*
Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada
Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)

dan dinyatakan,

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota

Edlyn Khurotul A, S.A.B., M.A.B., MBA
NIP. 2013087 0531 2 001

Anggota

M. Cahyo Widyo Sulistyo, S.E., MBA
NIP. 2013048303181001

Anggota

Aulia Luqman Aziz, S.S., S.Pd., MPd
NIP. 2013048607131001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang 20 April 2018

Mahasiswa,



Revilia Dian Rismayanti

NIM. 145030201111106

CURRICULUM VITAE

1. Nama : Revilia Dian Rismayanti
2. Nim : 145030201111106
3. Tempat dan Tanggal lahir : Malang, 13 April 1996
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Agama : Islam
6. Pendidikan :
 1. SDN Ardirejo 01 Kepanjen
 2. SMPN 3 Kepanjen
 3. SMAN 1 Sumberpucung
 4. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
7. Alamat : Jl. Sidoluhur No 64 Rt 03 Rw 01 Ngadilangkung Kepanjen
8. E-mail : reviliadianrismayanti@gmail.com

RINGKASAN

Revilia Dian Rismayanti, 2018, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan” yang dilakukan pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan Kepuasan Kerja (X), *Turnover Intention* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y), serta menjelaskan pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja Karyawan, *Turnover Intention* Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 298 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* sebanyak 75 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuisioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur *path* yang dibantu dengan program *SPSS 21 for windows*.

Hasil analisis jalur *path* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z) dengan koefisien -0,569 dan nilai signifikan 0,000 <0,05. Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien 0,306 dan nilai signifikan 0,004 <0,05. Variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien -0,479 dan nilai signifikan 0,000 <0,05. Pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar 0,273 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,306. Hal ini berarti variabel *Turnover Intention* Karyawan tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara untuk mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Kinerja Karyawan

SUMMARY

Revilia Dian Rismayanti, 2018, The Influence of Job Satisfaction on Turnover Intention and Its Impact on Employee Performance (Study of Regular Employees at PG Kebon Agung Malang). Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA.

This research entitled "The Influence of Job Satisfaction on Turnover Intention and its Impact on Employee Performance" Conducted on permanent employees of PG Kebon Agung Malang. The purpose of this study is to describe Job Satisfaction (X), Turnover Intention (Z), and Employee Performance (Y), and explain the influence between employee Satisfaction Variables, Employee Turnover (Z), and Employee Performance (Y).

The population in this study as many as 298 permanent employees PG Kebon Agung Malang. Sampling was taken used proportional random sampling counted 75 people. The research method used is Explanatory Research with a quantitative approach used questionnaires and documentation as a data collection. Data analysis used in this research is path analysis assisted by SPSS 21 for windows program.

The result of path analysis shows that Employee Satisfaction (X) has significant negative effect to Employee Intention Turnover (Z) with coefficient of -0,569 and significant value $0,000 < 0,05$. Employee Satisfaction (X) has a significant positive effect on Employee Performance (Y) with coefficient 0,306 and significant value $0,004 < 0,05$. Employee Turnover Intention variable (Z) has a significant negative effect on Employee Performance (Y) with coefficient -0,479 and significant value $0,000 < 0,05$. The indirect effect of Job Satisfaction variable (X) on Employee Performance (Y) through Employee Turnover Intention (Z) is 0.273 smaller than the direct influence of Employee Satisfaction on Employee Performance of 0.306. This means that Employee Turnover Intention variable is not enough meaningful as an intermediate variable to influence Job Satisfaction of Employee to Employee Performance through Employee Turnover Intention.

Keywords : Job Satisfaction, Turnover Intention, Job Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)”. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dorongan, dan bimbingan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Mohammad Iqbal S.Sos, M.IB, DBA. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Bapak Ari Darmawan, S.AB., M.AB selaku Sekretaris Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi hingga selesai.
7. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB., MBA selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi hingga selesai.
8. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama ini.
9. Pimpinan, Staf, Karyawan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
10. Bapak Agus Wayudi, selaku Kasubsi Umum Personalia yang telah memberikan izin dalam melakukan penelitian di PG Kebon Agung Malang.
11. Bapak Suwarno, selaku Kabag TUK yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan penelitian di PG Kebon Agung.
12. Kedua orang tua tercinta Drs. H. Mochammad Dian Adjumain dan Mistiari, serta kakak-kakak saya Dedy Arifianto dan Rudi Prasetyo. Kakak

ipar saya Yetti Irawati dan Novi Rosyidatul I, S.Pd, serta seluruh keluarga yang lain tidak bisa saya sebut satu persatu terima kasih selalu memberikan doa, dukungan, arahan, dan motivasi, sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

13. Sahabat dari mahasiswa baru Desy Pradita Putri dan Friska Ayu Tri Anggini yang selalu berjuang bersama-sama di kota Malang untuk memperoleh gelar Sarjana.
14. Sahabat-sahabat saya dari kecil (Putu Sintya, Zedio Zanuardi, Fitria Agustina, Yusuf Rahmatullah) yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Sahabat FIA Riski Nova Sari yang telah menemani saya dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Sahabat dan teman-teman seperjuangan yang telah menemani saya dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga hasil laporan ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 20 April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO.....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN.....	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Tinjauan Empiris	9
B. Tinjauan Teoritis	17
1. Kepuasan Kerja	17
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	17
b. Teori Kepuasan Kerja	18
c. Penyebab Kepuasan Kerja	19
d. Mengukur Kepuasan Kerja.....	20
2. <i>Turnover Intention</i>	21
a. Pengertian <i>Turnover Intention</i>	21
b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i>	22
c. Indikasi Terjadinya <i>Turnover Intention</i>	25
3. Kinerja	26
a. Pengertian Kinerja.....	26
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
c. Penilaian Kinerja.....	30
d. Manfaat Penilaian Kinerja	32
C. Pengaruh antar Variabel	34
1. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	34
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	35
3. Pengaruh <i>Turnover Intention</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	36

	Halaman
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	37
1. Model Konsep	37
2. Model Hipotesis	37
BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Lokasi Penelitian	39
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	40
1. Konsep	40
2. Variabel	41
3. Definisi Operasional	42
4. Skala Pengukuran	45
D. Populasi dan Sampel.....	47
1. Populasi.....	47
2. Sampel	47
E. Pengumpulan Data	49
1. Jenis Data dan Sumber Data	49
2. Teknik Pengumpulan Data.....	50
3. Instrumen Penelitian	51
4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	52
a. Uji Validitas	52
b. Uji Reliabilitas	54
F. Teknis Analisis Data.....	55
1. Analisis Statistik Deskriptif	56
2. Analisis Statistik Inferensial	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
A. Gambaran Umum PG Kebon Agung.....	61
1. Profil Perusahaan	61
2. Visi dan Misi Perusahaan	63
3. Struktur Organisasi	64
4. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab	65
B. Gambaran Umum Responden	75
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
2. Gambaran Responden Berdasarkan Umur	76
3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja	78
C. Analisis Data.....	79
1. Analisis Statistik Inferensial.....	79
a. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	79
b. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i> Karyawan	84
c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	88
2. Analisis Statistik Inferensial.....	92
a. Analisis Path.....	92

	Halaman
1) Koefisiensi Jalur Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z)	92
2) Koefisiensi Jalur Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	93
3) Koefisiensi Jalur <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	94
4) Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z).....	95
5) Koefisien Jalur Pengaruh Total Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z).....	96
6) Hubungan Antar Jalur.....	97
7) Koefisien Determinasi (R^2).....	98
D. Pembahasan.....	99
1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif.....	99
a. Kepuasan Kerja Karyawan (X)	99
b. <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z).....	99
c. Kinerja Karyawan (Y)	100
2. Pembahasan Hasil Analisis Inferensial.....	101
a. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z).....	101
b. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	102
c. Pengaruh <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	103
d. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z)	104
BAB V PENUTUP	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	14
2.	Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan <i>Item</i>	43
3.	Tabel 3.2 Alternatif Jawaban dan Tingkatan Skor	46
4.	Tabel 3.3 Nilai Interval Kelas	47
5.	Tabel 3.4 Unit Kerja, Populasi, dan Sampel	59
6.	Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas	52
7.	Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas	55
8.	Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
9.	Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur	76
10.	Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
11.	Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	78
12.	Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X).....	79
13.	Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Z).....	84
14.	Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	88
15.	Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	92
16.	Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	93
17.	Tabel 4.10 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Turnover Intention</i> Karyawan....	95
18.	Tabel 4.11 Koefisien Determinasi (R^2)	98

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Gambar 2.1 Model Konsep.....	37
2.	Gambar 2.2 Model Hipotesis.....	38
3.	Gambar 3.1 Diagram Jalur	58
4.	Gambar 4.1 Struktur Organisasi PG Kebon Agung.....	64
5.	Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Turnover Intention</i> Karyawan	97



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian	115
2.	Lampiran 2 Kuesioner	116
3.	Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden	119
4.	Lampiran 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	125
5.	Lampiran 5 Sub Struktural 1 dan Sub Struktural 2	128
6.	Lampiran 6 Curriculum Vitae	131



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi yang semakin maju mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha dan organisasi. Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi pimpinan atau pemilik perusahaan. Kondisi tersebut mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang aktif, kreatif, terampil, berkualitas dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan bergantung pada baik dan buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan selalu dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal. Keberadaan karyawan sangat penting karena merupakan salah satu faktor penentu dalam produktivitas perusahaan. Tanpa karyawan tujuan perusahaan akan sulit tercapai dan akhirnya tidak mampu bertahan dalam persaingan. Karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan pembayaran sebagai balas jasa

atas kinerja yang baik yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sangatlah penting untuk memperhatikan hal tersebut karena secara langsung ataupun tidak langsung akan menjadi ukuran terhadap timbulnya Kepuasan Kerja Karyawan.

Menurut Luthans (2006:243), “Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hasibuan (2011:202) mengemukakan :

“Kepuasan Kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan di dalam pekerjaan didefinisikan sebagai perasaan puas dan menikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian atas hasil kerja, penempatan atau promosi jabatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Sementara kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, kombinasi kepuasan dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh Hasibuan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas dan menikmati dalam pekerjaannya dengan memperoleh pujian atas hasil kerja yang baik, penempatan atau promosi jabatan, dan juga besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Kepuasan Kerja dikategorikan dalam pekerjaan, luar pekerjaan, maupun kombinasi dalam dan luar pekerjaannya.

Menurut Effendy (2000:92), “Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : upah yang cukup, perlakuan yang adil, ketenangan bekerja, perasaan diakui, penghargaan atas hasil kerja, dan penyalur perasan”. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan berpengaruh pada keluarnya pegawai, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *Turnover Intention*.

Menurut Siregar (2006:214) “*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri”. Toly (2001:2) mengemukakan “*Turnover Intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku yang penting dalam kehidupan perusahaan dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan”. Menurut Dharma (2012:1) “*Turnover Intention* memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumberdaya manusia”. Fawzi (2012:3) menjelaskan bahwa :

“*Turnover intention* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha. Seperti halnya *replacement* yang terus berjalan, baik *replacement* (pengantian) karena faktor umur maupun pengunduran diri. Jika pengantian disebabkan oleh faktor umur, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pengantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan

perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.

Tingginya tingkat *Turnover Intention* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan (Putra, 2012:72). *Turnover Intention* pada karyawan dapat berdampak buruk pada organisasi apalagi jika berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi (Manurung dan Ratnawati, 2012:145). Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada *Turnover Intention* sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan dapat ditekan.

Indikasi terjadinya *Turnover Intention* ditandai oleh beberapa hal yang menyangkut perilaku karyawan, salah satunya absensi yang meningkat dan mulai malas bekerja yang berdampak pada kinerja seorang karyawan (Harnoto, 2002:2). Pengaruh kinerja sangat besar dalam menentukan keberhasilan dan berkembangnya sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada tetapi juga bergantung pada kinerja yang dicapai karyawannya. Menurut Mangkunegara (2009:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Wibowo (2010:7) mengemukakan, “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang diluangkan melalui

perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:95). Kinerja adalah faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena untuk mencapai tujuan perusahaan harus mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik (Rivai, 2008:64).

Pabrik Gula (PG) Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar di industri gula nasional, perusahaan yang bergerak dibidang industri penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang gula dengan daya saing tinggi. Dari tahun ke tahun PG Kebon Agung berkembang dengan pesat, ini tak lepas dari kualitas SDM karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung mempunyai jumlah karyawan tetap sebanyak 298 orang, karena karyawan tetap diatur dalam perjanjian kerja waktu yang tidak tertentu, oleh karena itu Kepuasan Kerja karyawan tetap berperan penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kepuasan Kerja yang terjaga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menghindari terjadinya *Turnover Intention*, sehingga tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. *Turnover Intention* yang terjadi di perusahaan akan berdampak pada Kinerja Karyawan dan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan, *Turnover Intention* Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Peneliti melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan"**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran umum kepuasan kerja karyawan, *turnover intention* karyawan, dan kinerja karyawan pada PG Kebon Agung ?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* karyawan pada PG Kebon Agung ?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan *turnover intention* karyawan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung ?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menggambarkan kepuasan kerja karyawan, *turnover intention* karyawan, dan kinerja karyawan pada PG Kebon Agung.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* karyawan pada PG Kebon Agung.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan *turnover intention* karyawan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung.

4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para pihak yang memiliki kepentingan sebagai sumber informasi dan rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan akan digunakan sebagai bahan masukan sehingga dapat dijadikan informasi bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap masalah ketenagakerjaan yang dihadapi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi pendahuluan yang membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada Bab II akan dijelaskan tentang tinjauan empiris dan tinjauan teoritis yang menjadi dasar dalam membuktikan dan mencari solusi yang tepat untuk hipotesis yang akan diajukan. Dalam bab ini pula akan disampaikan tentang kerangka pemikiran dan hipotesis dari permasalahan yang ada pada Bab I.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini dijelaskan mengenai variabel dan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini. Dijelaskan pula tentang jumlah dan karakteristik sampel yang digunakan, jenis dan sumber data yang didapatkan, serta metode pengumpulan data dari responden. Selanjutnya akan dibahas metode analisis yang digunakan untuk mengolah data yang sudah dikumpulkan dari objek penelitian (sampel).

BAB IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Bab ini meliputi penyajian data dan analisis data. Keseluruhan data yang diperoleh akan dipaparkan dan dianalisis kemudian diinterpretasikan sesuai teori dan metode yang digunakan.

BAB V : Penutup

Bab terakhir yang berisikan tentang kesimpulan dari penelitian secara keseluruhan dan saran diberikan atas dasar penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Dari tinjauan empiris yang berkaitan dengan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja sebagai berikut :

1. Ibrahim (2016)

Jurnal dengan judul *Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention : An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 192 karyawan dari 5 bank. Berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan, menunjukkan bahwa koefisien korelasi untuk kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan *turnover intention* karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r = -0,443^{**}$, hasil analisis korelasi berada pada kisaran 0,41 sampai 0,70, yang menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang cukup signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* ini juga signifikan secara statistik pada $p\text{-value} = .000$. Oleh karena itu berdasarkan hasil korelasi dan $p\text{-nilai}$ penelitian disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Javed (2014)

Jurnal dengan judul *Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*. Sampel yang digunakan sebanyak 200 responden. Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja memiliki

hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention* dengan $\beta = -0.321$ dan $P = 0,000$ yang berarti kepuasan kerja menyumbang lebih dari 32% pada *turnover intention*. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan $\beta = 0,144$ dan $P = 0,01$, artinya kepuasan kerja memberikan kontribusi lebih dari 11% terhadap kinerja karyawan. Sementara mempertimbangkan signifikansi antara *turnover intention* dan kinerja karyawan, hasil penelitian saat ini tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan kinerja karyawan dengan $\beta = 0,099$ dan $P = 0,198$ dan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan hanya menyumbang lebih dari 9% terhadap *turnover intention*.

3. Saeed (2014)

Jurnal dengan judul *The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 karyawan. Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja dan *turnover intention* mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan ($\beta = -.422$), ($P = 0,000$). Hasil regresi mengkonfirmasi hubungan negatif yang signifikan antara *turnover intention* dan kinerja karyawan ($\beta = -.141$), ($P = 0,042$). Analisis menunjukkan bahwa *turnover intention* dan *leader membership exchange* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan ($\beta = -.206$), ($p = 0,018$). Karena mempertimbangkan signifikansi antara *turnover intention* dan *emotional intelligence*, hasil penelitian saat ini tidak menunjukkan adanya hubungan negatif

yang signifikan antara kedua variabel dengan ($\beta = .150$), ($p = 0,047$). Hasil saat ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan negatif antara *turnover intention* dan komitmen organisasional dengan ($\beta = .080$), ($p = .360$).

4. Putra (2015)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Pada PT. Autobagus Rent Car Bali). Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi penelitian akan dipilih menjadi sampel yaitu sebanyak 98 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut hasil penelitian, hasil pengujian yang dilakukan pada pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar -0,335 dan *probability* sebesar 0.016. Hasil pengujian yang dilakukan mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Autobagus Rent Car Bali menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar 0,821 dan *probability* sebesar 0.000. Hasil perhitungan yang dilakukan dalam menguji pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar -0,339 dan *probability* sebesar 0.017.

5. Saputra (2016)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan* (Pada PT Sun Star Motor Cabang Negara). Populasi penelitian ini berjumlah 30 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 69,80%, sedangkan besar sumbangan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 48,70%. Hasil perhitungan uji statistik menunjukkan bahwa ada pengaruh loyalitas karyawan secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruhnya 46,10%, sedangkan besar sumbangan pengaruhnya adalah 21,30%. Berdasarkan uji statistik menunjukkan ada pengaruh kepuasan kerja secara positif terhadap loyalitas karyawan. Besar hubungan pengaruhnya sebesar 32,50%, sedangkan besar pengaruhnya adalah 10,60%.

6. Widodo (2010)

Penelitian dengan judul *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing* (Studi pada Persero API Yogyakarta). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 160 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling* dengan pendekatan *proporsional sampling*. Hasil analisis pengaruh keamanan

kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai CR sebesar -2.031 dengan *probabilitas* sebesar 0.042. Oleh karena nilai *probabilitas* <0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel keamanan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai CR sebesar -2.057 dengan *probabilitas* sebesar 0.040. Oleh karena nilai *probabilitas* <0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengujian pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -2.048 dengan *probabilitas* sebesar 0.041. Oleh karena nilai *probabilitas* <0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *turnover intention* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.422 dengan *probabilitas* sebesar 0.015. Oleh karena nilai *probabilitas* <0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel keamanan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.093 dengan *probabilitas* sebesar 0.036. Oleh karena nilai *probabilitas* <0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh langsung dari keamanan kerja ke *turnover intention* sebesar -0.278, pengaruh langsung dari komitmen organisasi ke *turnover intention* sebesar -0.263, pengaruh langsung dari *turnover intention* ke kinerja karyawan

sebesar -0.226, pengaruh langsung dari keamanan kerja ke kinerja karyawan sebesar 0.281, dan pengaruh langsung dari komitmen organisasi ke kinerja karyawan sebesar 0.221.

Tabel 2.1 Hasil Tinjauan Empiris

No	Nama/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ibrahim/2016/ <i>Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention : An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry.</i>	Kepuasan kerja (X), <i>Turnover Intention</i> (Y)	Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2.	Javed/2014/ <i>Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intention</i>	Kepuasan Kerja (X), <i>Turnover Intention</i> (Y1), (Y2)	Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda	Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan <i>turnover intention</i> . Hasil regresi menunjukkan jika ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara <i>turnover intention</i> dengan kinerja karyawan.
3.	Saeed/2014/ <i>The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member</i>	<i>Turnover Intention</i> (X), <i>Job Satisfaction</i> (Y1), <i>Job Performance</i> (Y2), <i>Leader</i>	Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda	Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan. <i>Turnover intention</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Hasil Tinjauan Empiris

	<i>Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment</i>	<i>Member Exchange (Y3), Emotional Intelligent (Y4), Organizational Commitment (Y5)</i>		memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Analisis menunjukkan bahwa <i>turnover intention</i> dan <i>leader member exchange</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan. Pengaruh antara <i>turnover intention</i> dan <i>emotional intelligence</i> tidak menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Hasil penelitian tidak menunjukkan adanya hubungan negatif antara <i>turnover intention</i> dan komitmen organisasi
4.	Putra/2015/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Autobagus Rent Car Bali)	Kepuasan Kerja (X), <i>Turnover Intention</i> (Y1), Komitmen Organisasi (Y2)	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Lanjutan Tabel 2.1 Hasil Tinjauan Empiris

5.	Saputa/2016/ Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Sun Star Motor Cabang Negara)	Kepuasan Kerja (X1), Loyalitas Karyawan (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja secara positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh loyalitas karyawan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji statistik menunjukkan ada hubungan kepuasan kerja secara positif terhadap kinerja karyawan
6.	Widodo/2010/ Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada Persero APJ Yogyakarta)	Keamanan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Hasil analisis menunjukkan bahwa keamanan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Variabel <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel keamanan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi

				berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	--

Sumber : Data Diolah (2017)

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan suatu aspek penting yang harus dipahami oleh perusahaan. Produktivitas kerja yang baik dalam suatu perusahaan tidak lepas dari tingginya kepuasan kerja karyawan di dalamnya. Suatu pekerjaan dapat dikatakan memuaskan apabila ada keselarasan antara sifat-sifat pekerjaan dengan kebutuhan-kebutuhan orang tersebut. Semakin besar tantangan yang dihadapi seseorang dalam pekerjaan, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang diperoleh apabila hasil terbaik telah dicapai oleh orang tersebut.

Menurut Hasibuan (2003:202) “Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Rivai (2006:249) mendefinisikan “Kepuasan Kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”. Handoko (2011:193) mengemukakan bahwa “Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003:78) “Kepuasan Kerja merupakan perbedaan antara jumlah penghargaan yang

diperoleh sebenarnya dengan ekspektasi perolehan sebelumnya”. Lebih jauh dikatakan bahwa Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai Kepuasan Kerja berbeda-beda namun pada intinya adalah sama, yaitu Kepuasan Kerja mencerminkan sikap atau perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan Kerja menjadi ukuran seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya dan merupakan sikap karyawan yang berkaitan dengan keadaan psikologisnya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yuki (2003:130) dalam Bangun (2012:328) mengemukakan tiga teori Kepuasan Kerja, yaitu teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*).

1) Teori Ketidaksesuaian

Dalam teori ini dikemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara situasi kerja yang sebenarnya dengan situasi kerja yang diharapkan karyawan. Semakin besar selisih antara situasi kerja sebenarnya dengan situasi kerja yang diharapkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, apabila pekerjaan yang diselesaikan karyawan dapat diterima perusahaan maka akan timbul kepuasan apabila pekerjaan yang dilakukan karyawan mendapatkan penghargaan yang sesuai dari perusahaan.

2) Teori Keadilan

Teori ini mengungkapkan bahwa individu selalu membandingkan apa yang mereka kerjakan dengan hasil yang diperoleh dari apa yang mereka kerjakan. Perbandingan juga dilakukan kepada orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama dan nantinya akan muncul rasa puas atau tidak puas tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perlakuan yang menguntungkan bagi seseorang akan dianggap adil oleh

orang tersebut. Begitu juga sebaliknya, perlakuan yang merugikan seseorang akan dianggap tidak adil bagi orang tersebut. Karyawan akan merasa mendapatkan keadilan apabila sesuatu yang diberikan perusahaan mendapatkan timbal balik positif dari perusahaan. Sebaliknya, seseorang akan merasa tidak mendapatkan keadilan apabila apa yang telah diberikan kepada perusahaan tidak mendapatkan timbal balik yang sesuai.

3) Teori Dua Faktor

Frederick Herzberg dalam Wilson Bangun (2012:319) membagi teori ini menjadi dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, dua faktor tersebut antara lain faktor kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) yang dapat juga disebut dengan *hygiene factor*.

- a) Faktor kepuasan merupakan faktor pendorong prestasi kerja dan semangat kerja seseorang, dalam faktor kepuasan terkandung prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Faktor kepuasan dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja, faktor kepuasan juga dapat disebut dengan motivasi intrinsik.
- b) Faktor ketidakpuasan atau faktor pemeliharaan bersumber dari ketidakpuasan kerja seseorang, diantaranya kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ini disebut sebagai motivasi ekstrinsik karena bersumber bukan dari diri seseorang.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja juga merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dalam proses pencapaian prestasi kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan, baik kepuasan terhadap lingkungan kerja maupun terhadap pekerjaannya sendiri dapat mempermudah dirinya mencetak prestasi di tempat kerja. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut menyukai apa yang dikerjakan sehingga tidak ada paksaan dalam bekerja.

c. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) dalam Wibowo (2011:504)

kepuasan kerja timbul karena ada pengaruh lima faktor, antara lain :

1) Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Apabila kebutuhan seseorang berhasil terpenuhi selama ia melakukan pekerjaannya, maka rasa puas akan pekerjaannya tumbuh dari dalam diri orang tersebut.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja akan muncul jika ada perbedaan mengenai apa yang diperoleh dan apa yang diharapkan oleh seseorang. Apabila harapan terpenuhi tentu kepuasan kerja akan muncul.

3) Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Suatu pencapaian atau pemenuhan nilai kerja yang diraih oleh seseorang dalam pekerjaannya akan menimbulkan kepuasan kerja.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja akan timbul apabila seseorang mendapatkan perlakuan yang adil dari atasan selama bekerja. Perlakuan yang tidak adil dalam suatu pekerjaan akan mengurangi motivasi kerja.

5) Komponen Genetik (*Dispositional atau Genetic Components*)

Perbedaan genetik setiap orang menyebabkan adanya perbedaan pendapat mengenai arti kepuasan kerja karena setiap orang memiliki indikator yang berbeda untuk mengukur kepuasan kerja.

d. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243), terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah :

a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

b) Kepuasan terhadap gaji

Sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

c) Kepuasan dengan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan

memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d) Kepuasan terhadap atasan

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

e) Kepuasan terhadap rekan sekerja

Menunjukkan seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

2. *Turnover Intention*

a. *Pengertian Turnover Intention*

Keinginan (*Intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*Turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover Intention* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:125), "Perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan". Menurut Rivai (2009:238) "*Turnover Intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari

perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri”.

Siregar (2006:214) mendefinisikan “*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri”. Ronald dan Milkha (2014:5) mengemukakan “*Turnover Intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut Harnoto (2002:2) “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan lebih baik”.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *Turnover Intention* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. *Turnover Intention* merupakan hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungan kerja mereka dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan keluar dari perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*Turnover Intention*) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan

serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan (Siagian, 2004:230). Menurut Oetomo dalam Riley (2006:2), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah atau gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.

2) Individu

Faktor individu yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

Menurut Rivai (2009:240) karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut :

a. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

b. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan-harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan *turnover intention*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

c. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam

mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stres dalam bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

d. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik atau psikologi dimana seseorang bekerja.

Menurut Moblet et al (1986) dalam Ridlo (2012:17) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya, namun faktor-faktor keinginan berpindah di antaranya adalah :

1. Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *Turnover Intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan atas upah dan promosi, kepuasan atas *supervise* yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri.

2. Komitmen Organisasi

Hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja menerangkan sebagian kecil varian model proses *Turnover Intention* karyawan yang harus menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai konsep yang turut menjelaskan proses sebagai bentuk perilaku.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai faktor-faktor *Turnover Intention* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain : karakteristik individu, lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan juga komitmen organisasi.

c. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2002:2) dalam Sianipar (2014:100) *Turnover Intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan.

Indikasi-indikasi tersebut meliputi :

1. Tingginya Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

2. Malas Bekerja

Karyawan yang memiliki *turnover intention* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan Protes terhadap Atasan

Karyawan yang memiliki *turnover intention*, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes

yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Indikasi terjadinya *Turnover Intention* menurut Chen dan Francesco (2010) dalam Dharma (2013:4) yang meliputi :

1. Pikiran untuk keluar

Ide karyawan untuk keluar dari perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor.

2. Keinginan untuk mencari lowongan pada perusahaan lain

Karyawan memandang pekerjaan di perusahaan lain lebih menjanjikan.

3. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang.

Berdasarkan indikasi-indikasi terjadinya *Turnover Intention* di atas, dapat disimpulkan bahwa teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori menurut Harnoto (2002:2) yang meliputi : absensi karyawan yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, dan peningkatan protes terhadap atasan.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam pengertian Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian dari Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Menurut Mangkunegara (2011:67) pengertian “Kinerja

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hasibuan (2002:160) mendefinisikan “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standard an kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Nawawi (2006:66) “Kinerja bukan merupakan sifat atau karakteristik individu, tetapi kemampuan kerja yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai”. Darmawan (2013:177) menyebutkan “Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas harus dipantau secara terus-menerus perkembangannya, pemantauan akan memberikan informasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan harapan organisasi”. Kusnadi (2003:264) mendefinisikan “Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, kegiatan atau tindakan dasar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan Kinerja adalah proses atau cara kerja dan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, yang secara kualitas dan kuantitas akan dipantau terus untuk mencapai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yaitu :

a) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Timpe dalam Darmawan (2013:192), faktor kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal :

a) Faktor Internal

Faktor internal (disposional) yang dimaksud adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan

tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Hasibuan (2002:95) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi atau dapat dinilai dari beberapa faktor-faktor, yaitu :

- a. Kesetiaan
Kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan.
- b. Kedisiplinan
Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan.
- c. Kreativitas
Karyawan mampu mengembangkan kreavitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih baik.
- d. Kerja sama
Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
- e. Kepemimpinan
Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi bawahan untuk bekerja secara efektif.
- f. Prakarsa
Kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, hingga membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

Muljani (2002:120) menjelaskan bahwa Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh faktor :

- a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi ukuran seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya dan merupakan sikap karyawan yang berkaitan dengan keadaan psikologisnya.

b. Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sumarni (2011:40) menjelaskan bahwa adanya faktor yang mempengaruhi Kinerja yaitu :

a) *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover Intention* yang tinggi dalam perusahaan akan menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bila seorang karyawan memiliki kinerja yang baik, hal tersebut dapat dianggap faktor internal yang memiliki pengaruh lebih besar daripada faktor eksternal. Karena sebaik-baik apapun perilaku rekan kerja maupun lingkungan kerja, bila seseorang tidak mempunyai kemampuan yang tinggi maka kinerja tersebut akan menurun.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Nawawi (2006:73) adalah “Kegiatan mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan untuk menetapkan sukses atau gagalnya seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidang

kerjanya masing-masing”. Dessler (2005:52) menjelaskan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja “Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan”. Penilaian Kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian kerja, pelatihan, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut Darmawan (2013:192) ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- a) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah dalam rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c) *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- d) *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kegiatan dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- e) *Need for supervision*, kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f) *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan bekerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dharma (2003:355) menyebutkan penilaian kinerja meliputi :

- a) Kuantitas
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai karyawan. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- b) **Kualitas**
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c) **Ketepatan waktu**
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan.

Bagi seorang pemimpin, penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan telah tercapai, yang kemudian dapat digunakan untuk memberi masukan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan kinerja perusahaan. Berdasarkan penjelasan penilaian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut teori Dharma (2003:355), yaitu : kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Darmawan (2013:179), secara umum manfaat dari penilaian kinerja adalah :

- a) Sebagai masukan bagi para pimpinan untuk membantu dan mengarahkan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di masa depan.
- b) Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya seperti :
 - 1) Menyelaraskan upah atau gaji atau insentif para karyawan yang berprestasi dalam bekerja.
 - 2) Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah, dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan yang dinilai.
 - 3) Membantu perbaikan kegiatan pelatihan berupa penyusunan kurikulumnya atau memilih karyawan yang disertakan dalam kegiatan pelatihan.
 - 4) Memberikan informasi bagi karyawan untuk menyusun perencanaan karir.

Menurut Martoyo (2007:86) terdapat sepuluh manfaat dari penilaian kinerja yaitu :

- a) Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- c) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir yang harus diteliti.
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g) Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain kerja. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti : keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah selain berguna untuk perusahaan sebagai patokan untuk membuat keputusan dan evaluasi mengenai hasil-hasil pekerjaan

yang telah diselesaikan karyawan, juga berguna untuk karyawan karena karyawan yang mempunyai kinerja kurang akan mendapat perhatian atau pelatihan agar kinerjanya dapat meningkat di periode selanjutnya.

C. Pengaruh antar Variabel

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan. Robbins (2008:110) menjelaskan bahwa “Karyawan yang merasa puas pastinya akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, rekan kerja, atasan, dan terhadap pekerjaan itu sendiri”. Moore (2000:6) dalam Wijayanti (2013:22) menekankan bahwa “Kepuasan atau ketidakpuasan individu akan pekerjaan dipengaruhi oleh faktor pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang terlalu berat (*overload*), ambiguitas peran dan konflik dalam pekerjaan dan kecilnya kebebasan dalam melakukan pekerjaan”. Robbins (2001:179) mengemukakan “Kepuasan Kerja dihubungkan negatif dengan keinginan untuk keluarnya karyawan (*Turnover Intention*) dari perusahaan.”

Pendapat Robbins diatas didukung dengan kajian empiris menurut Ibrahim (2016) dengan judul “*Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention : An Empirical Invenstigation on Nigerian Banking Industry*” yang menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan

terhadap *Turnover Intention*. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* adalah tinggi rendahnya tingkat Kepuasan Kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila Kepuasan Kerja tercapai maka *Turnover Intention* akan lebih rendah.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Dadang, 2013:15). Bangun (2012:327) menyatakan bahwa “Kepuasan Kerja seorang pegawai dapat merasakan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan”. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya tentu akan membuat karyawan akan meningkatkan Kinerjanya. Apabila karyawan dalam perusahaan mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi, hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Mathis & Jackson (2006:209) berpendapat “Kepuasan Kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan”.

Pendapat Mathis & Jackson didukung dengan kajian empiris Saputra (2016) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan” yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh secara positif signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

adalah tinggi rendahnya tingkat Kepuasan Kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Apabila Kepuasan Kerja tercapai, maka Kinerja Karyawan akan lebih tinggi.

3. Pengaruh *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Turnover Intention karyawan merupakan sinyal awal terjadinya *Turnover* karyawan. Menurut Siregar (2006:214) mendefinisikan “*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri”. *Turnover Intention* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah berada di kantor dan memandang pekerjaan di tempat lain dapat memenuhi kebutuhannya (Dharma, 2013:4). Karyawan yang memiliki *Turnover Intention* karyawan biasanya cenderung meningkatkan absensinya dan mulai malas bekerja, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya (Harnoto, 2002:2). *Turnover Intention* akan berdampak pada *performance* atau Kinerja Karyawan, karyawan merefleksikan *Turnover Intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer *et al*, 2004:346).

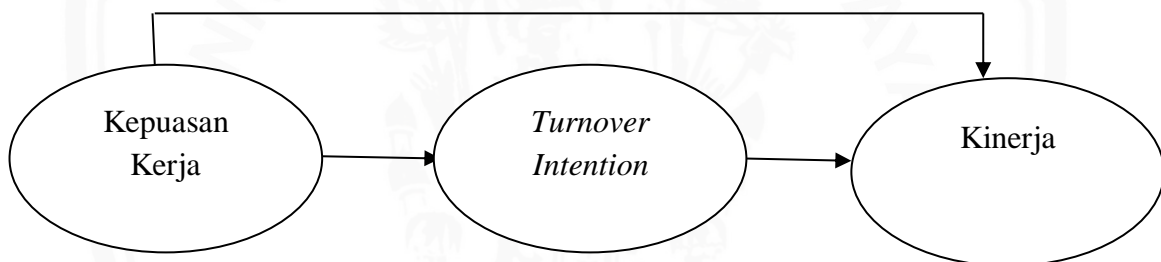
Kinerja Karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carragher & Bentler, 2008:95). Berdasarkan pendapat para ahli diatas didukung dengan kajian empiris Widodo (2010) dengan judul “Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan *Outsourcing* (Studi Pada

Persero APJ Yogyakarta)” yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Nazir (2003:123) menjelaskan “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas”. Berdasarkan teori tersebut maka dapat digambarkan model konsep sebagai berikut :

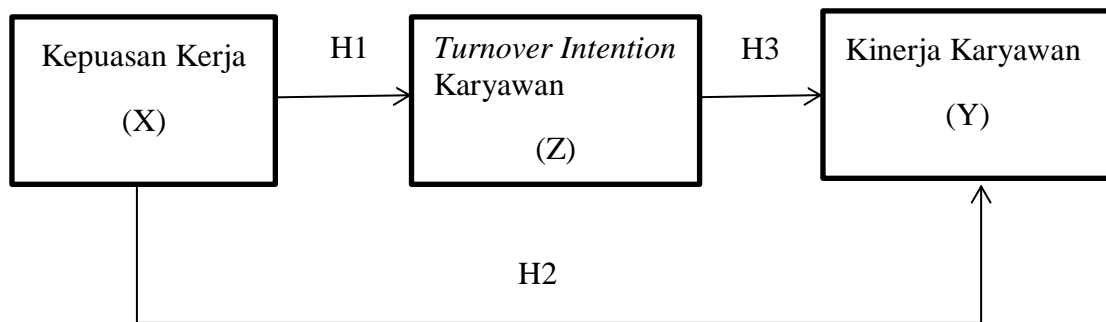


Gambar 2.1 Model Konsep

Sumber : Data Diolah, 2018

2. Model Hipotesis

Sugiyono (2008:51) menjelaskan “Hipotesis merupakan suatu pemecahan atau jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang bertujuan sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya sebelum pada teori yang terbukti kebenarannya”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat digambarkan model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan pendapat yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan dalam rumusan hipotesis sebagai berikut :

- a. H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z).
- b. H2 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- c. H3 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun (2006:5), berpendapat “Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotesis yang telah di rumuskan sebelumnya”. Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Sugiyono (2008:8) menyatakan, “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang bertempat di Jalan Raya Kebon Agung Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur. PG Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan produksi Gula terbesar di Jawa Timur dan juga mempunyai jumlah karyawan tetap sebanyak 298 orang, oleh karena itu Kepuasan Kerja karyawan tetap berperan penting untuk menarik dan mempertahankan

karyawan yang berkualitas. Kepuasan Kerja yang terjaga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menghindari terjadinya *Turnover Intention*. *Turnover Intention* yang terjadi di perusahaan akan berdampak pada Kinerja Karyawan dan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian target perusahaan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Bungin (2008:57) mendefinisikan “Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena yang sama”. Nazir (2003:123) berpendapat “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini terdapat tiga konsep yang digunakan, yaitu :

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena mereka merasa apa yang didapat dari perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

b. *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan keluar dari perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari yang sebelumnya.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil-hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan target yang telah diberikan oleh atasan atau perusahaan.

2. Variabel

Sugiyono (2008:38) mendefinisikan “Variabel adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Menurut Hasan (2006:12) menyatakan bahwa “Variabel adalah konstruk yang sifat-sifatnya sudah diberi nilai dalam bentuk bilangan atau konsep yang mempunyai dua nilai atau lebih pada suatu kontinum”. Variabel dikatakan juga sebagai sesuatu yang mempunyai nilai (Singarimbun, 2006:42).

Arikunto (2002:101), menjelaskan “Variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau independen dan variabel terikat atau dependen. Variabel bebas atau independen (X) yakni variabel yang mempengaruhi atau sebagai variabel penyebab. Variabel terikat atau dependen (Y) yakni variabel yang dipengaruhi atau variabel akibat”.

Dalam *analysis path* terdapat variabel perantara atau variabel *intervening*. Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2008:41). Variabel ini merupakan variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi timbulnya variabel dependen.

Identifikasi variabel-variabel obyek penelitian adalah :

- a. Variabel bebas adalah Kepuasan Kerja Karyawan (X).
- b. Variabel perantara adalah *Turnover Intention* Karyawan (Z).
- c. Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Azwar (2012:123) “Operasional merupakan definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik yang dimiliki variabel tersebut”. Definisi operasional ini dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan dilapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan di ukur (Purwanto dan Sulistyastuti,2007:18). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan Kerja Karyawan (X)

Kepuasan Kerja Karyawan adalah tanggapan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, promosi, gaji, atasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja bersifat Individual karena tingkat kepuasan kerja karyawan berbeda-beda.

Indikator yang digunakan adalah :

- a. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri
- b. Kepuasan pada gaji
- c. Kepuasan pada promosi
- d. Kepuasan pada atasan
- e. Kepuasan pada rekan kerja

b. *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Turnover Intention Karyawan adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Indikator *Turnover Intention* adalah :

- a. Absensi karyawan yang meningkat
- b. Mulai malas bekerja
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
- d. Peningkatan protes terhadap atasan
- c. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan adalah hasil-hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas, kuantitas dan efektivitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

Indikator yang digunakan adalah :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan Waktu

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan (X)	Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan yang diberikan sesuai harapan. b. Senang dengan pekerjaan yang dilakukan. 	Luthans (2006:243)
		Kepuasan pada gaji	<ul style="list-style-type: none"> a. Gaji yang diberikan sesuai dengan harapan. b. Tunjangan yang diberikan sesuai dengan harapan. 	
		Kepuasan pada promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Keadilan dalam pelaksanaan promosi. 	

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

			b. Promosi jabatan sesuai dengan harapan.	
		Kepuasan pada atasan	a. Dukungan dari atasan. b. Kesiadaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan.	
		Kepuasan pada rekan kerja	a. Dukungan dari rekan kerja. b. Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan.	
<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover Intention Karyawan (Z)</i>	Tingginya tingkat absensi	a. Sering tidak hadir dengan alasan yang tidak rasional. b. Sering tidak hadir tanpa alasan.	Harnoto (2002:2)
		Malas bekerja	a. Pekerjaan yang sering terbengkalai. b. Tidak melaksanakan tugas dari atasan.	
		Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib perusahaan	a. Karyawan sering meninggalkan tempat kerja yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. b. Karyawan sering datang terlambat.	
		Peningkatan protes terhadap atasan	a. Lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan atasan. b. Tidak sependapat dengan kebijakan atasan.	

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitas hasil kerja sesuai dengan standar kerja perusahaan. b. Kuantitas hasil kerja melebihi standar kerja perusahaan. 	Dharma (2003:355)
		Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas hasil kerja sesuai dengan standar kerja perusahaan. b. Tingkat ketelitian terhadap pekerjaan. 	
		Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu menyelesaikan tugas sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan. b. Berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat. 	

Sumber : Data Diolah, 2018

4. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dalam setiap variabel yang akan diteliti, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel-variabel tersebut agar dapat dinilai dan dianalisis. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Siregar (2013:89) berpendapat skala *likert* adalah “Skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu”.

Sugiyono (2006:170) berpendapat “Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan oleh peneliti, selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian”. Pengukuran tersebut digunakan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan diberi skor seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.2 Alternatif Jawaban dan Tingkatan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-Ragu (RR)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono, (2006:108)

Dari tabel skala *Likert* diatas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas dengan rumus (Supranto,2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k = banyaknya kelas
- X_n = nilai observasi terbesar
- X₁ = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert sebagai berikut :

Tabel 3.3 Nilai Interval Kelas

No	Notasi	Interval Kelas
1	Sangat Baik	>4,2 – 5
2	Baik	>3,4 – 4,2
3	Ragu-Ragu	>2,6 – 3,4
4	Tidak Baik	>1,80 – 2,6
5	Sangat Tidak Baik	1 – 1,80

Sumber : Supranto (2000:93)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2006:90) menjelaskan “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan tetap PG Kebon Agung Malang sejumlah 298 orang.

2. Sampel

Sugiyono (2008:116) menjelaskan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut Nazir (2003:271) mendefinisikan “Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dihendaki dari populasi”. Mengingat jumlah karyawan tetap PG Kebon Agung Malang terlalu besar untuk

digunakan sebagai sampel, maka peneliti melalui pendekatan statistik menurut Slovin yang dikutip oleh Husein Umar (2006:150) dapat menentukan rumus sampel dari populasi, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi yaitu 298 karyawan
- e = presentase ketidakteklian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diinginkan sekitar 10%

Berdasarkan rumus di atas, perhitungan jumlah sampel responden yang akan diambil adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{298}{1 + 298 \cdot (10\%)^2} \\ &= 74,874 = 75 \end{aligned}$$

Jadi banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin adalah 75 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Metode *sampling* dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Menurut Sugiyono (2010:120) menjelaskan “*Proportional random sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang memperhatikan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian”. PG Kebon Agung Malang memiliki 4 unit kerja antara lain : Teknik, Pabrikasi, TUK dan Tanaman.

Jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing unit kerja tersebut ditentukan dengan rumus (Ridwan, 2004:11) sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

Keterangan :

n_i = Jumlah sampel menurut divisi
 n = Jumlah sampel seluruhnya
 N_i = Jumlah populasi menurut divisi
 N = Jumlah populasi seluruhnya

Tabel 3.4 merupakan jumlah sampel karyawan tetap berdasarkan masing-masing unit kerja di PG Kebon Agung Malang.

Tabel 3.4 Unit Kerja, Populasi, dan Sampel

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Teknik	108	$108 \cdot 75 / 298 = 27$
2	Pabrikasi	62	$62 \cdot 75 / 298 = 16$
3	TUK	89	$89 \cdot 75 / 298 = 22$
4	Tanaman	39	$39 \cdot 75 / 298 = 10$
		298	75

Sumber : Data diolah, 2017

E. Pengumpulan Data

1. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data adalah data yang dikumpulkan kemudian digunakan sebagai bahan dalam suatu penelitian. Sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010:129).

Penelitian ini, mempunyai dua jenis data, yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner secara langsung kepada pihak yang bersangkutan (Sugiyono, 2012:139). Data primer akan diperoleh dari hasil kuisisioner yang akan diberikan kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2012:141). Data sekunder akan didapat melalui perusahaan dan *website* resmi Pabrik Gula Kebon Agung Malang (www.ptkebonagung.com).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang kemudian disebarkan kepada para responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum perhatian dan pendapat responden mengenai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen dan catatan-catatan dalam berbagai bentuk yang isinya berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010:203). Penelitian ini menggunakan dua instrumen penelitian, yaitu:

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum, perhatian dan pendapat responden mengenai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang.

b) Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen dan catatan-catatan dalam berbagai bentuk yang isinya berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Arikunto (2006:168) mendefinisikan “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen, sehingga suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah”. Jadi, uji validitas dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2006:170), yaitu :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r : Koefisien Korelasi
- n : Banyaknya Sampel
- X : Variabel yang mempengaruhi (bebas)
- Y : Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan	X1.1	0.627	0.227	Valid
	X1.2	0.705	0.227	Valid
	X1.3	0.645	0.227	Valid
	X1.4	0.823	0.227	Valid
	X1.5	0.821	0.227	Valid

	X1.6	0.761	0.227	Valid
	X1.7	0.716	0.227	Valid
	X1.8	0.729	0.227	Valid
	X1.9	0.719	0.227	Valid
	X1.10	0.717	0.227	Valid
Turnover Intention Karyawan	Z1.1	0.653	0.227	Valid
	Z1.2	0.603	0.227	Valid
	Z1.3	0.584	0.227	Valid
	Z1.4	0.545	0.227	Valid
	Z1.5	0.606	0.227	Valid
	Z1.6	0.646	0.227	Valid
	Z1.7	0.715	0.227	Valid
	Z1.8	0.592	0.227	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0.733	0.227	Valid
	Y1.2	0.826	0.227	Valid
	Y1.3	0.770	0.227	Valid
	Y1.4	0.711	0.227	Valid
	Y1.5	0.789	0.227	Valid
	Y1.6	0.763	0.227	Valid

Sumber : Data diolah, 2018

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *produk moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya, jika nilai r hitung atau koefisien validitas item pertanyaan lebih besar dari r table ($= 0,05$) atau nilai sig, $<0,05$ ($=0,05$) maka item dari variabel tersebut dinyatakan valid. Uji validitas instrumen menggunakan analisis korelasi dengan program *SPSS 21 For Windows*.

Berdasarkan tabel di 3.5 dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan, *Turnover Intention* Karyawan dan Kinerja Karyawan sudah valid karena memiliki nilai *Pearson*

$Correlation > r_{tabel(0,05;75)} = 0,227$ sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Arikunto (2006:178) menjelaskan “Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik”. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, menggunakan model konsisten internal dengan teknik *Cronbach's Alpha* yang dikemukakan Arikunto (2006:195) rumusnya sebagai berikut :

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_n = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasikan semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya, koefisien reliabilitas (r) antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik. Perhitungan

reliabilitas untuk mempermudah penelitian ini menggunakan program *SPSS 21 For Windows*.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan	0.898	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> Karyawan	0.770	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.857	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah ,2018

Berdasarkan tabel 3.6 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel baik Kepuasan Kerja Karyawan, *Turnover Intention* Karyawan, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul, Sugiyono (2016:147). Analisis data yang dimaksudkan untuk memahami apa yang terdapat di balik semua data tersebut, mengelompokkan, meringkas, menjadi satu yang kompak dan mudah dimengerti, serta menemukan pola umum yang timbul dari data tersebut. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan hipotesis yang telah

diajukan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2008:206) menjelaskan “Statistik deskriptif adalah statistika yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir pertanyaan mengenai Kepuasan Kerja serta pertanyaan tentang *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan yang diajukan dalam kuesioner. Data yang telah dikumpulkan diedit dan ditabulasikan kedalam *table*, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan persentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2010:207) menjelaskan “Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberikan untuk populasi. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 19 for Windows*. Hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

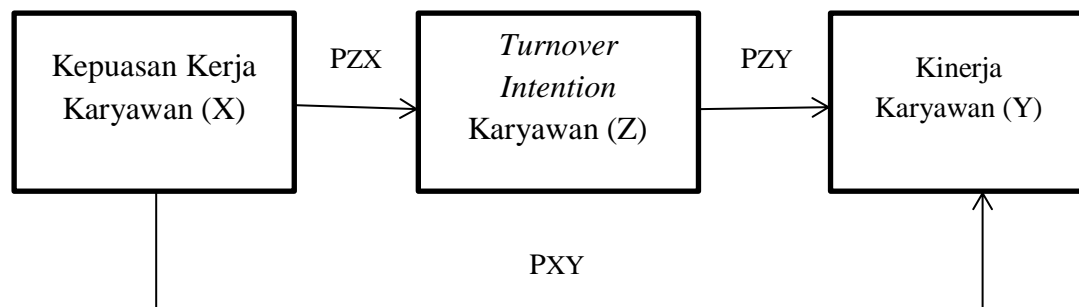
1) Analisis Jalur (*path analysis*)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*), yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Riduwan dan Kuncoro (2008:116) berpendapat bahwa :

Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*).

Tahapan dalam melakukan analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun (2002) dalam Sani dan Maharani (2013:74) adalah sebagai berikut :

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori pada diagram jalur pada diagram jalur digunakan dua macam anak pana yaitu :
 - a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel *intervening*.



Gambar 3.1 Diagram Jalur

Sumber : Data Diolah, 2018

Keterangan :

- X : Kepuasan Kerja Karyawan
 Z : *Turnover Intention* Karyawan
 Y : Kinerja Karyawan
 P_{ZX} : Koefisien jalur dari Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan
 P_{ZY} : Koefisien jalur dari *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan
 P_{XY} : Koefisien jalur dari Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Diagram jalur di atas pula didapatkan persamaan strukturalnya yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut :

- Pengaruh langsung : $Z = a + B_1X$
- Pengaruh tidak langsung : $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan :

- Y : Variabel *dependen*
Z : Variabel *intervening*
B₁ : Koefisien Regresi
a : Koefisien Konstanta
X : Variabel *independen*

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari *analysis path* adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan antar variabel bersifat linear dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal, sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel *independen* setidaknya dalam ukuran interval.
- d. *Observed* variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen penelitian valid dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

3. Pengujian model menggunakan *trimming*, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru :

- a). Pengaruh langsung : P_1
- b). Pengaruh tidak langsung : $P_2 \times P_3$
- c). Pengaruh total : $P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel.

Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

4. Pemeriksaan validitas model, terdapat beberapa karakteristik, yaitu :
 - a). Menghitung koefisien determinan total : $R^2M = 1 - P2e1 P2e1 \dots P2e1$
 - b). Model *trimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel *dependen*.
5. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan dua cara :
 - a). Memperhatikan hasil validitas model.
 - b). Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel *dependen*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum PG Kebon Agung Malang

1. Profil Perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung didirikan oleh seorang pengusaha Tiongkok Tuan Tan Tjwanbie, pada tahun 1905. Lokasi PG Kebon Agung berada di Desa Kebon Agung, Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang atau 5 km selatan Kota Malang, pada saat didirikan kapasitas giling PG Kebon Agung hanya 500 TTH. Pada Tahun 1917 – 1940 pengelolaan PG Kebon Agung diserahkan kepada Biro Management Naamloze Vennootschap (NV) Handel Landbuow Maatschappij Tiedeman dan Kerehem (TVK). Pada tahun 1918 dibentuk Naamloze Vennootschap (NV) suiker fabriek Kebon Agung. Kelesuan usaha menyebabkan pada tahun 1932 seluruh saham NV S.F. Kebon Agung tergadaikan kepada De Javasche Bank.

Setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1946 PG Kebon Agung harus dikelola oleh Badan Penyelenggara perusahaan Gula Negara (BPPGN). Pada 8 Maret 1950 PG Kembali dikelola oleh Tiedeman dan Van Kerchem (TvK). Pada tahun 1958-1968, PG Kebon Agung dinasionalisasi menjadi milik Negara dan pengelolaannya berada di bawah BPU-PPN Gula. Pada 17 Juni 1968 dengan surat penetapan direksi Bank Negara Indonesia Unit 1 (yang kemudian kembali menjadi Bank Indonesia) dalam kedudukannya sebagai pengurus dari dana pensiun dan tunjangan Bank Negara Indonesia unit 1 serta yayasan dana

tabungan pegawai-pegawai Bank Negara Indonesia unit 1 selaku pemegang saham dan pemilik PT PG Kebon Agung menunjuk PT Biro Management Tri Gunabina sebagai Direksi Pengelola PT PG Kebon Agung. Dengan demikian sejak 1 juli 1968 PT Tri Gunabina bertindak penuh selaku Direksi PT PG Kebon Agung yang memiliki PG Kebon Agung dan PG Trangkil. Berdasarkan Akta No 19 tanggal 8 Maret 1972 yang dibuat oleh Abdul Latif telah dibentuk Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia dan menetapkan yayasan ini mulai beroperasi 22 Februari 1972 sesuai dengan surat kuasa dan Bank Indonesia.

Dengan Akte Notaris Abdul Latif No 29 tanggal 23 Februari 1992 didirikan yayasan kesejahteraan karyawan Bank Indonesia oleh Direksi Bank Indonesia, dalam RUPS LB tanggal 22 Maret 1993 diputuskan bahwa YKK BI menjadi pemegang saham tunggal PT Kebon Agung. Masa pengoperasian PT PG Kebon Agung yang berakhir 20 Maret 1993 selanjutnya diperpanjang hingga 75 tahun mendatang dengan Akte Notaris Achmad Bajumi S.H No 120 tanggal 27 Februari 1993. Momen ini sekaligus menetapkan nama baru PT PG Kebon Agung menjadi PT Kebon Agung sesuai kebijakan Departemen Kehakiman yang mengatur bahwa Direksi suatu perseroan tidak boleh berupa badan hukum tetapi harus oleh orang perorangan, maka era pengelolaan PT Kebon Agung oleh PT Tri Gunabina terakhir, pada tanggal 1 april 1993 bertempat di kantor Bank Indonesia cabang Surabaya dilakukan serah terima pengurusan dan pengelolaan PT Kebon Agung dari Direksi PT Tri Gunabina kepada tuan Sukanto selaku Direktur PT Kebon Agung, selanjutnya perusahaan

dikelola sendiri oleh pengurus perseroan sebagaimana ditetapkan oleh pemegang saham. Dalam RUPS LB 22 Juli 1996 diputuskan bahwa pemegang saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK BI dengan kepemilikan saham sebesar 99,6% dan koperasi karyawan PT Kebon Agung “Rosan Agung” dengan kepemilikan saham sebesar 0,4%.

Sumber : www.pgkebonagung.com

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

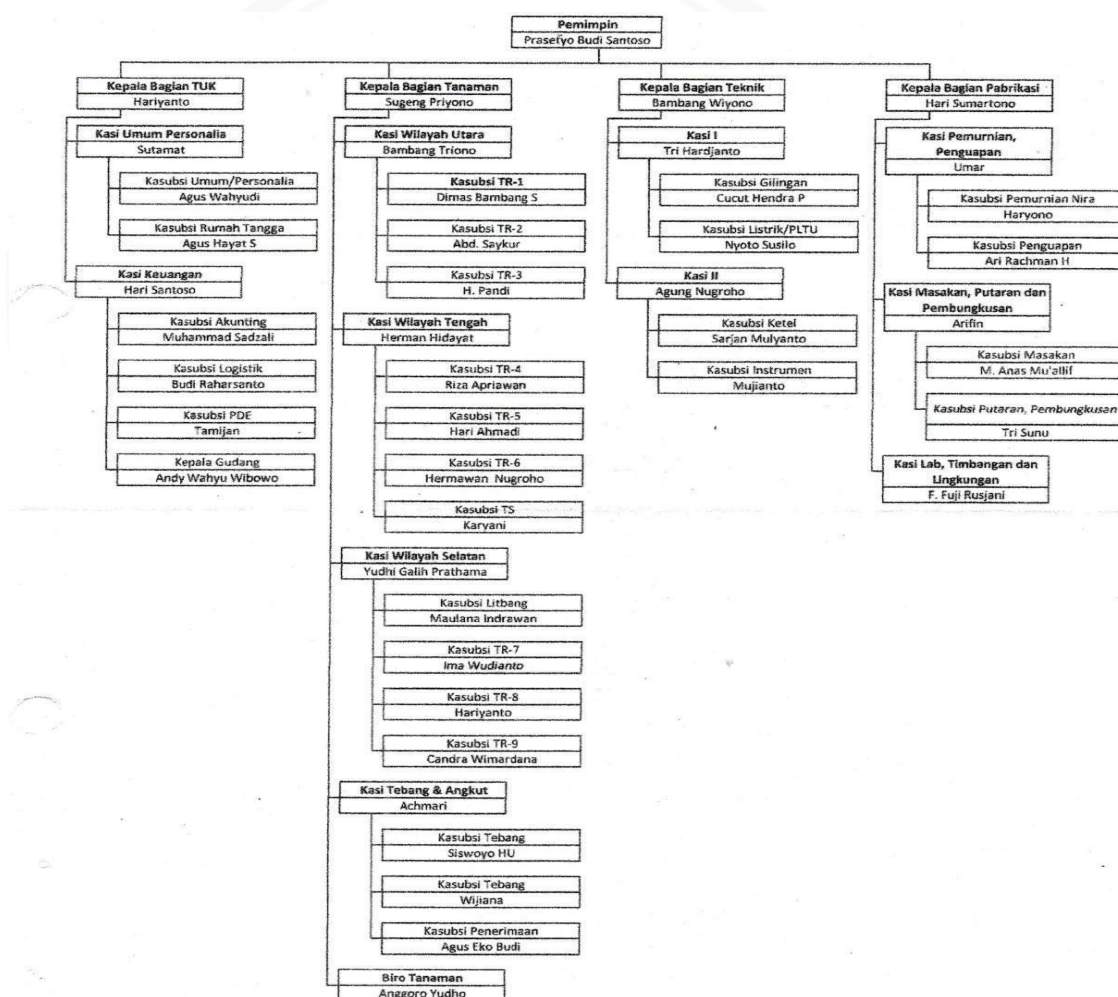
Mewujudkan Perusahaan yang bergerak dalam industri gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan petani sebagai mitra kerja, karyawan, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Misi Perusahaan

Mengembangkan bisnis di bidang industri gula melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro industri non gula berdasarkan prinsip-prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan finansial.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka dari perusahaan yang menunjukkan hubungan antara pimpinan maupun bidang kerja satu dan yang lainnya, sehingga dapat memperjelas kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Adapun struktur organisasi dari PG Kebon Agung Pakisaji Kabupaten Malang dijabarkan dalam gambar berikut :



4.1 Struktur Organisasi PG Kebon Agung

Sumber : www.pgkebonagung.com

4. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Berdasarkan Struktur Organisasi PG Kebon Agung Pakisaji Kabupaten Malang tersebut, dibawah ini akan di uraikan tugas dan tanggung jawab dari masing masing bagian antara lain :

1) Pimpinan

- a. Membuat dan mengambil keputusan strategis perusahaan.
- b. Bersama kepala bagian mengkordinir dan mengevaluasi pelaksanaan PK-RAT.
- c. Mengesahkan surat pengangkatan, mutasi dan pensiun serta surat untuk pihak ke tiga.
- d. Melaporkan operasional perusahaan setiap bulan ke kantor direksi.
- e. Mengevaluasi progress laporan pelaksanaan investasi.
- f. Menjalin kerjasama atau koordinasi dengan instansi terkait.

2) Kepala Bagian TUK

- a. Mengkordinir PK-RAT.
- b. Menyusun dan mengendalikan PK-RAT.
- c. Monitoring hasil produksi.
- d. Melaksanakan pengesaan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian.
- e. Validasi keabsahan bukti pengeluaran, penerimaan uang, permintaan bahan atau barang dari masing-masing bagian dan bukti-bukti permintaan barang lokal.

- f. Stok opname kas, persediaan barang/bahan dan hasil produksi menyusun laporan manajemen.

3) Kepala Seksi Keuangan

- a. Mengelola pembayaran kewajiban perusahaan.
- b. Mengelola ketersediaan dana dan modal kerja.
- c. Mengelola dan mengkoordinir kegiatan akuntansi.
- d. Mengkoordinir penyusunan neraca, laporan keuangan, laporan bulanan, laporan tahunan dan penyusunan PK-RAT.

4) Kasubsi Akunting

- a. Mengontrol dan menyajikan laporan arus kas dan laporan hasil usaha.
- b. Menyajikan laporan hasil usaha.
- c. Menganalisa hutang dan piutang petani dan rekanan, inventaris PLB dan inventaris kantor.
- d. Verifikasi kas bon masuk atau keluar, rekonsiliasi bank.
- e. Menyusun laporan arus kas dan laporan hasil usaha tiap 6 bulan.
- f. Menutup buku tahunan.
- g. Verifikasi proposal sewa tanah.
- h. Membuat jurnal PPh, ATR, ATS, umum dan koordinasi, inventasi dan PLB hutang piutang petani.
- i. Melaksanakan administrasi KKP-E, UMBH dan akselerasi.
- j. Menyusun anggaran tahunan dan menyusun laporan posisi hutang piutang.

5) Kasubsi PDE

- a. Perawatan peralatan komputer.
- b. Pengembangan software untuk memudahkan pekerjaan.
- c. Back up data.
- d. Menutup nota Gula.
- e. Menyiapkan laporan bulanan dan tahunan.
- f. Menyiapkan stock opname.

6) Kasubsi Logistik

- a. Membuat konsep permintaan barang.
- b. Mengevakuasi dan mengevaluasi penawaran harga barang.
- c. Mengesahkan order pembelian lokal.
- d. Verifikasi SPK untuk rekanan pemenang tender.
- e. Menyetujui laporan bulanan pemakaian BBM dan permintaan barang.
- f. Mengawasi proses penerimaan dan pengambilan gula dan tetes.
- g. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.
- h. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.
- i. Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.

7) Kepala Gudang

- a. Mengelola penerimaan dan pemeriksaan barang dari direksi.
- b. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.
- c. Verifikasi daftar barang yang sudah dapat dibayar.
- d. Mengawasi administrasi pengeluaran barang bekas dan ampas.

- e. Verifikasi laporan pengeluaran dan penerimaan barang bekas dan ampas.
- f. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.
- g. Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.

8) Kepala Sesi Umum dan Personalia

- a. Verifikasi kas bon biaya umum dan personalia.
- b. Verifikasi prestasi karyawan.
- c. Mengelola distribusi surat masuk.
- d. Mengelola pelayanan kesehatan karyawan, administrasi personalia.
- e. Mengelola pekerjaan umum dan rumah tangga.
- f. Pengendalian biaya umum dan ketenagakerjaan.
- g. Menyusun laporan umum dan personalia.

9) Kasubsi Umum

- a. Mengelola pelayanan rumah tangga dan umum.
- b. Pemeliharaan sarana dan infrastruktur unit.
- c. Mengelola penggunaan kendaraan dinas.
- d. Mengelola kegiatan administrasi dan sekretariat unit.
- e. Mewakili perusahaan terkait hubungan dengan pihak ke tiga.
- f. Laporan balasan umum dan rumah tangga.
- g. Menyiapkan data laporan tahunan.

10) Kasubsi Personalia

- a. Verifikasi biaya umum dan personalia.
- b. Verifikasi rujukan ke RS, biaya pihak ke tiga, perjalanan dinas, rekanan, jam lembur, dll.
- c. Mengelola administrasi SDM dan umum.
- d. Memonitor perpindahan formasi dan umum.
- e. Menjaga kondusifitas iklim kerja.
- f. Laporan bulanan dan evaluasi personalia.
- g. Menyiapkan data laporan bulanan.

11) Kepala Bagian Tanaman

- a. Melakukan strategi perolehan bahan baku tebu.
- b. Mengontrol dan mengawasi SDM bagian tanaman.
- c. Mengawasi distribusi jatah tebang.
- d. Melakukan kontrak bahan baku tebu dan kontrak giling.
- e. Membuat laporan bulanan dan laporan tahunan.
- f. Mengkoordinir persiapan giling.
- g. Koordinasi terkait pelaksanaan tugas.
- h. Mengontrol dan mengawasi budi daya tanaman tebu.
- i. Mengawasi distribusi pupuk.
- j. Mengelola penyaluran dan pelunasan kredit.
- k. Penyuluhan dan koordinasi dengan petani dan kelompok.
- l. Koordinasi dengan pihak terkait.
- m. Melakukan lelang gula.

12) Kepala Seksi Wilayah (TR)

- a. Memasok bahan baku tebu dengan kualitas MBS.
- b. Mengkoordinir staf, mandor bina wilayah.
- c. Pengawasan mutu tebang.
- d. Menyusun rencana tebang dan angkut.
- e. Memantau penggunaan data dalam pengadaan bahan baku.
- f. Evaluasi kerja bulanan.
- g. Melakukan pencairan nota gula petani.
- h. Monitoring pasokan bahan baku dan sisa bahan baku.
- i. Analisa contoh bahan baku yang akan digiling.
- j. Pembinaan, penyuluhan petani dan mengawasi budidaya tebu.
- k. Koordinasi dengan pihak terkait.
- l. Memantau kredit dan saprodi TR dan TS.
- m. Melaporkan sisa area atau hutang petani.
- n. Membuat laporan kemajuan (evaluasi).
- o. Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan.
- p. Melakukan transaksi bulan Desember dan Maret.
- q. Membuat rencana dan realisasi kredit untuk petani.
- r. Penyaluran pupuk.

13) Kasubsi Wilayah (TR)

- a. Melakukan konsolidasi dengan petani dan instansi terkait.
- b. Mengatur tebang dan mutu tebu.
- c. Penyuluhan dengan petani secara berkala.

- d. Pengecekan kebun TR dan TS.
- e. Pelaporan sisa areal dan pengambilan kredit.

14) Kepala Seksi Tebang dan Angkut

- a. Mengatur distribusi SPTA (surat perintah tebang dan angkut).
- b. Mengawasi tenaga kerja tebang.
- c. Mengatur dan mengawasi antrian truk, tebang dan kesiapan timbangan.
- d. Mengawasi kualitas tebu siap giling.
- e. Monitoring jumlah supply tebu sesuai dengan kapasitas giling.
- f. Mempersiapkan transaksi.
- g. Pembinaan mutu tebang dan analisa kemasakan kepada petani.
- h. Membuat laporan bulanan.

15) Kasubsi Tebang dan Angkut

- a. Mengawasi mutu dan lokasi tebang.
- b. Mengendalikan biaya tebang dan mengkoordinir proses kontrak truk dan penebang.
- c. Mengkoordinir mandor tebang.
- d. Memastikan kelancaran tebang dan angkut.
- e. Mengevaluasi mutu tebang.
- f. Menyusun laporan tahunan.
- g. Melaksanakan taksasi.

16) Kasubsi Bidang Tanaman

- a. Melaksanakan tugas dan kebijakan kepada bagian tanaman.
- b. Mengatur permintaan dan penggunaan BBM.
- c. Mengatur penggunaan kendaraan dinas.
- d. Mengumpulkan dan mengelola data.
- e. Membantu penyusunan laporan bulanan, tahunan, dan pelaksanaan PK-RAT.
- f. Membuat laporan program akselerasi.
- g. Personalia tanaman. Penyusunan realisasi produksi dan evaluasi.

17) Kasubsi TS-Litbang

- a. Melakukan penelitian tebu.
- b. Uji sampel rendemen tebu.
- c. Menganalisa data penelitian.
- d. Evaluasi perkembangan bulanan.
- e. Menyusun laporan triwulan, semester dan tahunan.
- f. Menyiapkan sarana dan prasarana produksi.
- g. Mengontrol kebun bibit TR dan TS.

18) Kepala Bagian Pabrikasi

- a. Mengelola kelancaran proses giling.
- b. Meminimalkan kehilangan gula proses.
- c. Menganalisa laporan dinas juga *chemiker*.
- d. Membuat laporan bulanan dan tahunan pelaksanaan giling.
- e. Koordinasi dengan bagian lain terkait kelancaran gilingan.

- f. Mempersiapkan SDM untuk musim giling selanjutnya.
- g. Merencanakan dan mengawasi kegiatan *maintenance* alat.

19) Kepala Seksi Pabrikasi (Kepala Seksi Pabrikasi 1)

- a. Mengelola kelancaran giling dan pencapaian target produksi.
- b. Mengendalikan proses dari stasiun pemurnian nira sampai stasiun pembungkusan.
- c. Menata dan mengatur personalia pabrikasi.
- d. Koordinator lingkungan dan estetika.
- e. Membuat laporan bulanan dan tahunan.
- f. Mengkoordinir perbaikan rutin peralatan.
- g. Pembuatan permintaan dan penggunaan barang atau alat.
- h. Membuat surat persetujuan permintaan barang untuk kepentingan *maintenance*.
- i. Melaporkan *progress* setiap periode.

20) Kasubsi Pabrikasi

- a. Mengendalikan demi kelancaran proses.
- b. Pengawasan terhadap operasional alat-alat penggunaan bahan bantu atau kimia.
- c. Pembuatan permintaan dan penggunaan barang atau alat bagian pabrikasi.

21) Kepala Bagian Teknik

- a. Membuat jadwal jaga piket.
- b. Mengontrol barang persediaan.

- c. Membuat surat permintaan barang.
- d. Mengelola biaya teknik.
- e. Melaksanakan keputusan teknik bidang investasi, pengelolaan proyek di bagian teknik dan pabrikasi.
- f. Melakukan koordinasi SDM.
- g. Melaporkan dan mengevaluasi pekerjaan.
- h. Membuat perencanaan untuk 6 bulan ke depan.
- i. Melaksanakan dan tindak lanjut pengawasan giling.
- j. Perbaikan dan evaluasi pekerjaan selama giling.

22) Kasubsi Gilingan

- a. Membuat *barchart* dan *network planning* perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun giling.
- d. Menentukan metode dan nilai setelah gilingan.
- e. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun giling.
- f. Membuat *progress report*.
- g. Memonitor dan evaluasi hasil kerja.
- h. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- i. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.

23) Kasubsi Ketel

- a. Membuat *barchart* dan *network planning* permintaan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun ketel.

- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun ketel.
- e. Membuat *progress report*.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- h. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- i. Mempersiapkan stasiun *test* dan berkoordinasi dengan pihak terkait.

24) Kasubsi Listrik

- a. Membuat *barchart* dan *network planning* perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisis data teknis stasiun listrik.
- d. Melakukan pengecekan kondisi peralatan stasiun listrik.
- e. Membuat *progress report*.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- h. Menjaga ketersediaan peralatan dan material untuk keperluan *maintenance*.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 75 responden yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap PG Kebon Agung Malang sejumlah 289 karyawan. Sebanyak 75 kuesioner yang disebarkan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Identitas responden yang di ambil sebagai

bahan penelitian meliputi : jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	Pria	65	86.67
2.	Wanita	10	13.33
Total		75	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel 4.1 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin Pria sebanyak 65 responden dengan persentase sebesar 86,67%. Responden dengan jenis kelamin Wanita sebanyak 10 responden dengan persentase sebesar 13,33%. Kesimpulan dari tabel di atas adalah responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria sebanyak 65 responden dengan persentase 86,67%.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Umur

Data karakteristik berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur

No.	Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	21 – 30 tahun	31	41.33
2	31 – 40 tahun	14	18.67
3	41 – 50 tahun	25	33.33
4	> 50 tahun	5	6.67
Total		75	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berumur 21-30 tahun sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 41,33%. Jumlah responden dengan umur 31-40 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 18,67%. Jumlah responden dengan umur 41-50 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 33,33%. Jumlah responden dengan umur >50 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,67%. Kesimpulan dari tabel di atas adalah responden penelitian paling banyak berada pada rentang usia 21-30 tahun atau 41,33%.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	SMP	7	9.33
2	SMA	36	48.00
3	Diploma	17	22.67
4	Sarjana	15	20.00
Total		75	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMP sebesar 7 orang dengan persentase 9,33%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 48,00%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan DIPLOMA sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 22,67%. Jumlah

responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 20,00%. Kesimpulan dari tabel di atas adalah responden penelitian paling banyak memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 36 orang atau 48,00%.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data karakteristik berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	<5 Tahun	22	29,34
2.	5 – 10 Tahun	13	17,34
3.	>10 – 15 Tahun	10	13,34
4.	>20 – 25 Tahun	14	18,67
5.	>25	16	21,34
Total		75	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan lama kerja <5 tahun sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 29,34%. Jumlah responden dengan lama kerja 5–10 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 17,34%. Jumlah responden dengan lama kerja >10–15 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 13,34%. Jumlah responden dengan lama kerja >20–25 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 18,67%. Jumlah responden dengan masa kerja >25 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 21,34%. Kesimpulan dari tabel di atas adalah responden penelitian dengan masa kerja paling banyak yaitu <5 tahun sebanyak 22 orang atau 29,34%.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X)

Variabel Kepuasan Kerja Karyawan terdapat 10 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata item
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	29	38.67	42	56.00	4	5.33	0	0.00	0	0.00	75	100	4.33
X1.2	28	37.33	47	62.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	75	100	4.37
X1.3	26	34.67	40	53.33	7	9.33	2	2.67	0	0.00	75	100	4.20
X1.4	27	36.00	40	53.33	8	10.67	0	0.00	0	0.00	75	100	4.25
X1.5	30	40.00	30	40.00	15	20.00	0	0.00	0	0.00	75	100	4.20
X1.6	25	33.33	37	49.33	12	16.00	1	1.33	0	0.00	75	100	4.15
X1.7	29	38.67	43	57.33	3	4.00	0	0.00	0	0.00	75	100	4.35
X1.8	25	33.33	45	60.00	5	6.67	0	0.00	0	0.00	75	100	4.27
X1.9	28	37.33	43	57.33	4	5.33	0	0.00	0	0.00	75	100	4.32
X1.10	26	34.67	45	60.00	4	5.33	0	0.00	0	0.00	75	100	4.29
<i>Grand Mean</i>													4.27

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

- X_{1.1} : Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan harapan saya.
- X_{1.2} : Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya lakukan.
- X_{1.3} : Gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya.
- X_{1.4} : Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya.
- X_{1.5} : Pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan saya dilakukan secara adil.
- X_{1.6} : Pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan saya dilakukan sesuai harapan saya.
- X_{1.7} : Dukungan dari atasan apabila saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- X_{1.8} : Ketersediaan atasan saya untuk menerima masukan dari karyawan.
- X_{1.9} : Dukungan dari rekan kerja apabila saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.
- X_{1.10} : Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya.

Pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 29 responden atau 38,67% yang menyatakan sangat setuju tentang pekerjaan yang diberikan sesuai dengan harapan X_{1.1}, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 56,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 5,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,33 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa perusahaan telah memberikan pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan.

Item kedua yaitu merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan X_{1.2} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 37,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 62,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,37 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

Item ketiga yaitu gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan X_{1.3} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 34,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 53,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden atau 9,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,20 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat

diartikan bahwa perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan harapan karyawan.

Item keempat yaitu tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan X_{1.4} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 36,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 53,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 10,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,25 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan.

Item kelima yaitu pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan secara adil X_{1.5} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 40,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 40,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 15 responden atau 20,00%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,20 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan secara adil.

Item keenam yaitu pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan sesuai harapan X_{1.6} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 49,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 12 responden atau 16,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada

item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,15 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan sesuai harapan karyawan.

Item ketujuh yaitu dukungan dari atasan apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan X_{1.7} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden atau 38,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 57,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 4,00%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,35 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa dukungan dari atasan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item kedelapan yaitu kesediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan X_{1.8} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 60,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 6,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,27 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa adanya kesediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan.

Item kesembilan yaitu dukungan dari rekan kerja apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan X_{1.9} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 37,33%, yang menyatakan

setuju sebanyak 43 responden atau 57,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 5,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,32 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa dukungan dari rekan kerja apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan sangat baik.

Item kesepuluh yaitu merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja X_{1.10} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 34,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 60,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 5,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,29 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa adanya kenyamanan saat bekerja dengan rekan kerja.

Pada tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa item X_{1.2} mengenai merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan menunjukkan nilai *Mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,37 dan item X_{1.6} mengenai pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan sesuai harapan menunjukkan nilai *Mean* paling rendah yaitu sebesar 4,15. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon Agung Malang telah mempunyai kepuasan kerja karyawan yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *Grand Mean* sebesar 4,27 yang berada pada interval 4,2 - 5 atau dapat diartikan berada pada interval sangat baik.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Variabel *Turnover Intention* Karyawan terdapat 8 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Z1.1	0	0.00	1	1.33	2	2.67	41	54.67	31	41.33	75	100	1.64
Z1.2	0	0.00	0	0.00	2	2.67	38	50.67	35	46.67	75	100	1.56
Z1.3	0	0.00	1	1.33	4	5.33	44	58.67	26	34.67	75	100	1.73
Z1.4	0	0.00	0	0.00	2	2.67	45	60.00	28	37.33	75	100	1.65
Z1.5	0	0.00	1	1.33	3	4.00	49	65.33	22	29.33	75	100	1.77
Z1.6	0	0.00	2	2.67	5	6.67	47	62.67	21	28.00	75	100	1.84
Z1.7	0	0.00	1	1.33	8	10.67	41	54.67	25	33.33	75	100	1.80
Z1.8	0	0.00	0	0.00	9	12.00	40	53.33	26	34.67	75	100	1.77
<i>Grand Mean</i>													1.72

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

- Z_{1.1} : Saya sering tidak masuk kantor dengan alasan yang tidak rasional.
 Z_{1.2} : Saya sering tidak masuk kantor tanpa alasan.
 Z_{1.3} : Saya merasa pekerjaan saya sering terbengkalai.
 Z_{1.4} : Saya sering tidak melaksanakan tugas dari atasan.
 Z_{1.5} : Saya sering meninggalkan kantor yang tidak berhubungan dengan pekerjaan saya.
 Z_{1.6} : Saya sering datang terlambat ke kantor.
 Z_{1.7} : Saya sering melakukan protes apabila kebijakan atasan bertentangan dengan keinginan saya.
 Z_{1.8} : Saya sering tidak sependapat dengan kebijakan atasan.

Pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 1 responden atau 1,33% yang menyatakan setuju sering tidak masuk kantor dengan alasan yang tidak rasional Z_{1.1}, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden

atau 2,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 41 responden atau 54,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 31 responden atau 41,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,64 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu karyawan menunjukkan sering tidak masuk kantor dengan alasan yang tidak rasional sangat rendah.

Item kedua yaitu sering tidak masuk kantor tanpa alasan $Z_{1.2}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 2,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 38 responden atau 50,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 35 responden atau 46,67%. Pada item ini dapat diketacui bahwa *Mean* sebesar 1,56 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat diartikan karyawan yang sering tidak masuk kantor tanpa alasan sangat rendah.

Item ketiga yaitu merasa pekerjaan sering terbengkalai $Z_{1.3}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 5,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 44 responden atau 58,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 26 responden atau 34,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,73 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat diartikan pekerjaan yang dilakukan karyawan tidak akan terbengkalai.

Item keempat yaitu sering tidak melaksanakan tugas dari atasan Z_{1.4} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 2,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 45 responden atau 60,00%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 28 responden atau 37,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,65 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan selalu melaksanakan tugas yang diberikan atasan.

Item kelima yaitu sering meninggalkan kantor yang tidak berhubungan dengan pekerjaan Z_{1.5} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 4,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 49 responden atau 65,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 22 responden atau 29,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,77 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan tidak meninggalkan kantor yang tidak berhubungan dengan pekerjaan sangat rendah.

Item keenam yaitu sering datang terlambat ke kantor Z_{1.6} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 2 responden atau 2,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 47 responden atau 62,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 21 responden atau 28,00%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,84 yang berarti item ini terletak pada interval 1,80 – 2,6

dengan dikategorikan tidak baik, oleh karena itu dapat dikatakan karyawan akan datang ke kantor dengan tepat waktu.

Item ketujuh yaitu sering melakukan protes apabila kebijakan atasan bertentangan dengan keinginan karyawan $Z_{1.7}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 10,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 41 responden atau 54,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 25 responden atau 33,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,80 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan mengikuti kebijakan yang dibuat oleh atasan.

Item kedelapan yaitu sering tidak sependapat dengan kebijakan atasan $Z_{1.8}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 9 responden atau 12,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 40 responden atau 53,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 26 responden atau 34,67%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 1,77 yang berarti item ini terletak pada interval 1 – 1,80 dengan dikategorikan sangat tidak baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan sependapat dengan kebijakan atasan.

Pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa item $Z_{1.6}$ mengenai sering datang terlambat ke kantor menunjukkan nilai *Mean* yang paling tinggi yaitu sebesar 1,84 dan item $Z_{1.2}$ mengenai sering tidak masuk kantor tanpa alasan menunjukkan nilai *Mean* yang paling rendah yaitu sebesar 1,56. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon

Agung Malang mempunyai *Turnover Intention* Karyawan sangat tidak baik atau sangat rendah. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *Grand Mean* sebesar 1,72 yang berada pada interval 1 – 1,80 atau dapat diartikan berada pada interval sangat tidak baik.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kepuasan Kerja Karyawan terdapat 6 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	20	26.67	48	64.00	7	9.33	0	0.00	0	0.00	75	100	4.17
Y1.2	22	29.33	40	53.33	12	16.00	1	1.33	0	0.00	75	100	4.11
Y1.3	23	30.67	44	58.67	7	9.33	1	1.33	0	0.00	75	100	4.19
Y1.4	26	34.67	41	54.67	7	9.33	0	0.00	1	1.33	75	100	4.21
Y1.5	25	33.33	40	53.33	9	12.00	1	1.33	0	0.00	75	100	4.19
Y1.6	31	41.33	37	49.33	6	8.00	1	1.33	0	0.00	75	100	4.31
<i>Grand Mean</i>													4.20

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

- Y_{1.1} : Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.
Y_{1.2} : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja perusahaan.
Y_{1.3} : Kualitas hasil kerja saya sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan.
Y_{1.4} : Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti.
Y_{1.5} : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
Y_{1.6} : Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 20 responden atau 26,67% yang menyatakan sangat setuju tentang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan Y_{1.1}, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 64,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden atau 9,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,17 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Item kedua yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja perusahaan Y_{1.2} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 29,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 53,33%, yang menyatakan rata-rata sebanyak 12 responden atau 16,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,11 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Item ketiga yaitu kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan Y_{1.3} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 30,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 58,67%, yang menyatakan rata-rata sebanyak 7 responden atau 9,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,19 yang berarti item

ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menghasilkan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Item keempat yaitu karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti Y_{1.4} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 34,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 54,67%, yang menyatakan rata-rata sebanyak 7 responden atau 9,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,21 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

Item kelima yaitu karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan Y_{1.5} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 53,33%, yang menyatakan rata-rata sebanyak 9 responden atau 12,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,19 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Item keenam yaitu karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan Y_{1.6} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 responden atau 41,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 49,33%, yang menyatakan rata-rata sebanyak 6 responden atau 8,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,33%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *Mean* sebesar 4,31 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa item Y_{1.6} mengenai karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan menunjukkan nilai *Mean* yang paling tinggi yaitu sebesar 4,31 dan item Y_{1.2} mengenai dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja perusahaan menunjukkan nilai *Mean* yang paling rendah yaitu sebesar 4,11. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon Agung Malang memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *Grand Mean* sebesar 4,20 yang berada pada interval 3,4 – 4,2 atau dapat diartikan berada pada interval baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis Path

Kegunaan dari analisis jalur (*path analysis*) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, baik pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut :

1) Koefisiensi Jalur Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Koefisien jalur pertama dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.8. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	30.134	2.782		10.833	.000
	Kepuasan Kerja Karyawan	-.383	.065	-.569	-5.913	.000

a. Dependent Variable: *Turnover Intention* Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel 4.8 menunjukkan koefisien Beta sebesar -0,569 dengan t_{hitung} sebesar -5,913 lebih kecil dari t_{tabel} 1,993 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Maka keputusannya adalah H_0 ditolak. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan

Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel *Turnover Intention* Karyawan juga akan semakin menurun.

2) Koefisiensi Jalur Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien jalur kedua dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.9. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.922	4.000		5.731	.000
	Kepuasan Kerja Karyawan	.210	.070	.306	2.995	.004
	Turnover Intention Karyawan	-.488	.104	-.479	-4.682	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel 4.9 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,306 menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,995 lebih besar dari t -tabel 1,993 dan probabilitas sebesar 0,004 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak yang berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

3) Koefisien Jalur Turnover Intention Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9. Hipotesis ketiga dalam penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_3 : *Turnover Intention* Karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.9 menunjukkan koefisien beta sebesar -0,479 menunjukkan bahwa pengaruh *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar -4,682 lebih kecil dari t -tabel sebesar 1,993 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan *Turnover Intention* Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif

menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin menurun.

4) Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Turnover Intention* Karyawan

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
$X \rightarrow Z$	-0,569	-
$Z \rightarrow Y$	-0,479	-
$X \rightarrow Y$	0,306	$-0,569 \times -0,479 = 0,273$

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui hasil pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z) sebesar -0,569, hasil pengaruh langsung *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar -0,479, dan hasil pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,306. Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar $-0,569 \times -0,479 = 0,273$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan

Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar 0,273.

5) Koefisien Jalur Pengaruh Total Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z)

$$\text{Direct Effect (DE)} = PZX$$

$$= -0,569$$

$$= PXY$$

$$= 0,306$$

$$= PZY$$

$$= -0,479$$

$$\text{Indirect Effect (IE)} = PZX \times PZY$$

$$= -0,569 \times -0,479$$

$$= 0,273$$

$$\text{Total Effect (TE)} = PYX + (PZX \times PZY)$$

$$= 0,306 + 0,273$$

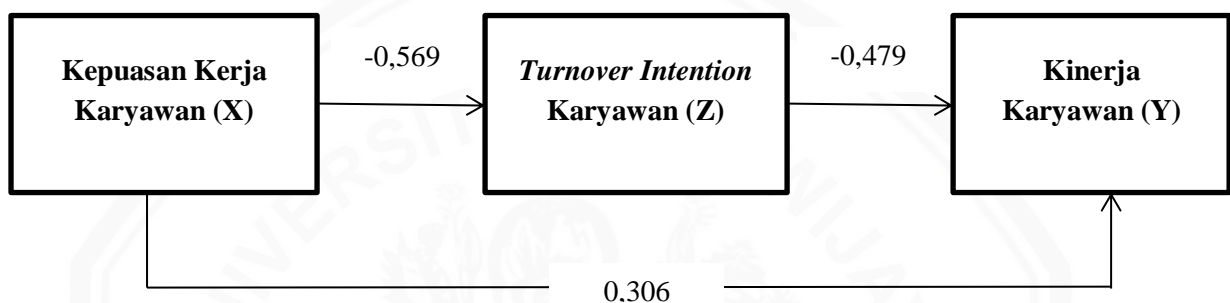
$$= 0,579$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan sebesar 0,273, sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 0,579.

6) Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel.

Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention Karyawan
Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada Gambar 4.2. Koefisien variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan sebesar -0,569. Koefisien variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,306. Sedangkan Koefisien variabel *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,479.

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4.2 mempunyai persamaan sebagai berikut:

- Sub Struktur I : $Z = -0,569 X$
- Sub Struktur II : $Y = 0,306 X - 0,479 Z$

7) Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas Kepuasan Kerja Karyawan (X) dan *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam tabel 4.11 di bawa ini :

Tabel 4.11 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.476	2.233

a. Predictors: (Constant), Turnover Intention Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,490 atau 49,0%. Artinya bahwa 49,0% variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya yakni variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) dan *Turnover Intention* Karyawan (Z), sedangkan sisanya sebesar 51,0 % variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

D. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

a. Kepuasan Kerja Karyawan (X)

Grand Mean yang dimiliki variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X) sebesar 4,27 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PG Kebon Agung dapat dikategorikan tinggi. Menurut jawaban responden, indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kebijakan promosi, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja telah sesuai dengan yang dirasakan responden. Apabila indikator telah sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan Kepuasan Kerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang telah tercapai. Nilai *mean* tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah mengenai merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan sedangkan, mengenai pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan dilakukan sesuai harapan menunjukkan nilai *mean* paling rendah.

b. *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Grand Mean dari variabel *Turnover Intention* Karyawan (Z) adalah sebesar 1,72 yang menunjukkan *Turnover Intention* Karyawan (Z) PG Kebon Agung adalah rendah. Menurut jawaban responden, indikator *Turnover Intention* Karyawan yaitu absensi karyawan yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja,

peningkatan protes terhadap atasan tidak sesuai dengan yang dirasakan responden. Apabila indikator tersebut tidak sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan karyawan yang akan meninggalkan pekerjaannya rendah. Nilai *mean* tertinggi pada variabel *Turnover Intention* Karyawan adalah pada mengenai sering datang terlambat ke kantor sebesar dan mengenai sering tidak masuk kantor tanpa alasan menunjukkan nilai *mean* yang paling rendah.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Grand Mean dari variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 4,20 yang menunjukkan Kinerja Karyawan (Y) PG Kebon Agung adalah baik. Menurut jawaban responden, indikator Kinerja Karyawan yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu telah sesuai dengan yang dirasakan responden. Apabila indikator telah sesuai dengan yang dirasakan responden, maka dapat dikatakan Kinerja Karyawan dalam PG Kebon Agung Malang telah tercapai. Nilai *mean* tertinggi pada variabel Kinerja Karyawan yaitu mengenai karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan dan mengenai dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar kerja perusahaan menunjukan nilai *mean* yang paling rendah.

2. Pembahasan Hasil Analisis Inferensial

a. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Hipotesis pertama dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien Beta sebesar -0,569. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel *Turnover Intention* Karyawan juga akan semakin menurun. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, dan kepuasan pada rekan kerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan responden. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PG Kebon Agung Malang tercapai, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Kepuasan Kerja Karyawan tertinggi pada PG Kebon Agung Malang yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dengan item merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan Robbins (2001:179) “Kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keinginan untuk keluarnya karyawan (*Turnover Intention*) dari perusahaan.”

Pendapat Robbins diatas didukung dengan kajian empiris menurut Ibrahim (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tercapai maka *Turnover Intention* akan lebih rendah.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis kedua dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien beta sebesar 0,306 yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, dan kepuasan pada rekan kerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan responden. Apabila kepuasan kerja sesuai dengan harapan responden, maka kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin baik, dan karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya. Kinerja Karyawan tertinggi pada PG Kebon Agung

Malang yaitu mengenai karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan Mathis & Jackson (2006:209) “Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan”.

Pendapat Mathis & Jackson didukung dengan kajian empiris Saputra (2016) dengan judul yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh secara positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan lebih tinggi.

c. Pengaruh *Turnover Intention* Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien beta sebesar -0,479, hipotesis yang menyatakan *Turnover Intention* Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin menurun. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa absensi karyawan yang menurun, karyawan semakin rajin bekerja,

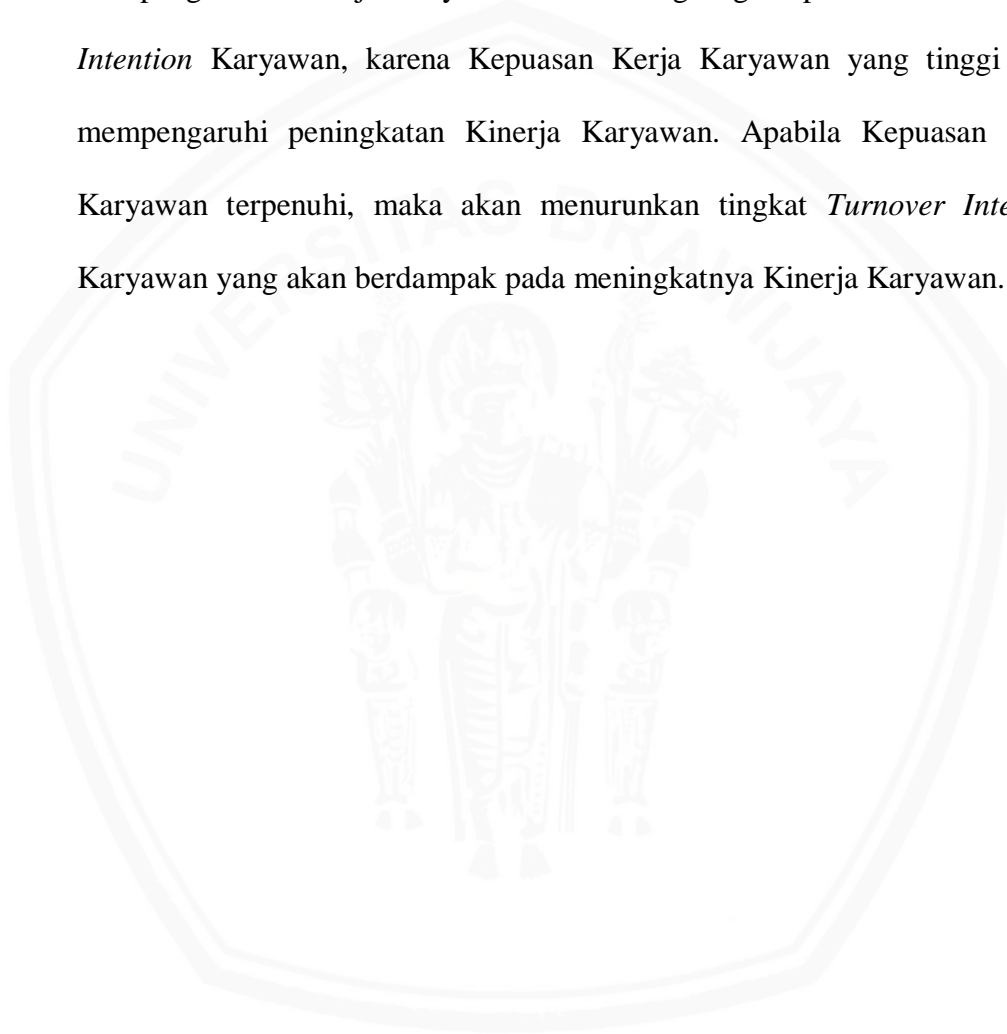
penurunan pelanggaran terhadap tata tertib, dan penurunan pelanggaran terhadap atasan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya. *Turnover Intention* Karyawan terendah dalam penelitian ini yaitu mengenai sering tidak masuk kantor tanpa alasan. Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli yang menjelaskan bahwa *Turnover Intention* akan berdampak pada *performance* atau kinerja karyawan. Karyawan merefleksikan *Turnover Intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer *et al*, 2004:346).

Berdasarkan pendapat ahli diatas didukung dengan kajian empiris Widodo (2010) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Turnover Intention* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat *Turnover Intention* karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi Kinerja Karyawannya. Apabila *Turnover Intention* Karyawan yang dirasakan cukup rendah, maka akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

d. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Turnover Intention* Karyawan (Z)

Kepuasan Kerja Karyawan secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan adalah sebesar 0,273 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan sebesar 0,306. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel *Turnover Intention* Karyawan kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja Karyawan lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung tanpa melalui *Turnover Intention* Karyawan, karena Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan. Apabila Kepuasan Kerja Karyawan terpenuhi, maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* Karyawan yang akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Studi pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang, maka hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian yang telah dilakukan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan PG Kebon Agung Malang sudah sangat baik dan dapat dirasakan oleh semua karyawan, sesuai dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat *Turnover Intention* Karyawan pada PG Kebon Agung Malang sangat tidak baik, sesuai dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat Kinerja Karyawan PG Kebon Agung Malang baik sehingga, menunjukkan bahwa karyawan memiliki integritas dalam bekerja.
2. Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel *Turnover Intention* Karyawan juga akan semakin menurun.

3. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Turnover Intention* Karyawan adalah lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja Karyawan lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung tanpa melalui *Turnover Intention* Karyawan, karena Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan.
4. *Turnover Intention* Karyawan (Z) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel *Turnover Intention* Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, yang mungkin dapat bermanfaat bagi PG Kebong Agung Malang adalah sebagai berikut :

1. Organisasi perlu melaksanakan promosi jabatan dengan adil dan sesuai dengan harapan karyawan, apabila pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan tidak merasa didiskriminasi dengan pelaksanaan promosi jabatan di dalam organisasi.
2. Organisasi perlu meningkatkan fasilitas dan kenyamanan karyawan agar karyawan merasa nyaman bekerja dalam organisasi dan dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention*.
3. Organisasi perlu memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Penerapan *reward* dilakukan untuk memacu semangat dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu pendekatan Praktk*. Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2001. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bungin, M. Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Dadang, Hermawan. 2013. *E-Business & E-Commerce*. Yogyakarta : Andi.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama Surabaya : Pena Semesta.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Eli Tanya. Penyunting Bahasa : Budi Supriyanto. Jakarta : Indeks.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi : Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Effendy, Onong Uchjana. 2000. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA.
- Handoyo. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.

- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prehallindo.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 2006. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kusnadi. 2013. *Masalah, Kerja Sama, Konflik, dan Kinerja*. Malang : Taroda.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- _____. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- _____. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo . 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan Keenam. Bogor Selatan : Ghalia Indonesia.
- Purwanto, Agus. Erwan dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta : Gaya Media.

- Randall, Schuler. dkk, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta : Erlangga.
- Riley, J. 2006. *Ikhtisar Kesehatan dan Keselamatan Kerja, (Terjemahan)*. England : PT. Gelora Aksara Pratama.
- Riduwan dan Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung : Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung : Alfabeta.
- Ridwan. 2004. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta : Erlangga.
- _____. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Edisi Dua Belas). Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Index.
- _____. 2001. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 Edisi 8. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Ridlo, I.A. 2012. *Turnover Karyawan “Kajian Literatur”*. Surabaya : Public Health Movement.
- Sani, Ahmad dan Mahfudz Masyuri. 2013. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UIN Press
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Siregar, Amran. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UMM Pres.

- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : PT. Fajar Interpretama Mandiri.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto, J. 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- _____. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.

Jurnal :

- Carraher, S.M. & Bentler, P.M. 2008. Attitudes Towards Benefits and Behavioural Intentions and Their Relationship to Absenteeism, Performance and Turnover among Nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2) : 89-109.
- Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker , D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. *Social Service Review*, 78(3) : 343-369.
- Ibrahim, Garba Muhammad, dkk. 2016. Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention : An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, 1(2) : 1-8.
- Javed, Masooma, dkk. 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intention. *International Journal of Learning & Development*, 4(2) : 120-140.

- Manurung, M.T., Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan : Studi pada STIKES Widya Husada Semarang. *Journal of Management*, 1(2) : 145-157.
- Muljani, Ninuk. 2002. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4(2) : 108-122
- Putra, I Gst, Ag, Gd, Emdy Mahardika, dkk. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4) : 1100-1118.
- Ronald Sukwadi, Milkha Meliana. 2014. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan *Turnover Intention* Karyawan Usaha Kecil Menengah : *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1) : 1-9.
- Saeed, Iqra, dkk. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2) : 242-256.
- Saputra, Agus Tunggal, dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT Sun Star Motor Cabang Negara). *E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1) : 1-8.
- Sianipar, Anggie Rumondang dan Haryanti. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *E-Jurnal Psikodimensia* 13(1) : 98-114
- Sumarni, Murti. 2011. Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan. *Journal Akmenika UPY* 8 : 20-47
- Toly, A.A. 2001. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2) : 102-125.
- Putra, Bonaventura Ridya. 2012. "Pengaruh *Job Stressor* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi". *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*, 1(2) : 72-81.

Skripsi :

Fawzy, Azziza Gusta. 2012 *“Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Intensi Meninggalkan Organisasi pada PT. Marubeni Raya”*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.

Munandar, dkk. 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan. Bagian Psikologi Industri & Organisasi*. Bogor : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Widodo, Rohadi. 2010. *“Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta”*. Semarang : Universitas Diponegoro.

Wijayanti, Dian. 2013. *“Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Guru Paud”*. Salatiga : Universitas Kristen Satya Wacana.

Website :

www.pgkebonagung.com